

中国政法大学
学术型研究生期末考查论文

任 课 教 师： 周蔚

课 程 名 称： 法律服务与司法管理技术

课　　程　　号： 10001254

学 生 姓 名： 张海玉

学　　　　　号： 2201010141

元宇宙视域下的律所全面创新知识管理

【摘要】随着科学技术的迅猛发展，元宇宙成为时人关注的热点问题。在这一语境下，律所知识管理所面临的问题得以有了新的路径发展。从软件购入、人员配置到知识培训，结合元宇宙数据收集、传输以及表达形式，律所知识管理从全方位得以创新，使得知识传递上升了新层次。在法律科技产品应用过程中，仍应关注律师行业职责、保密规则、委托人—律师关系等基本法律职业伦理。

【关键词】律师事务所 元宇宙 知识管理 系统思维

一、问题的提出

科技日新月异，时代步履不停。信息爆炸带来了一个全新的知识经济世界，稍不留意便会落后于时代的脚步。在这万千世界中，律师行业则是对于知识更新要求极高的特殊职业。法律法规的修订更新和当事人的诉求是直接动因。对于律师而言，知识管理就是对业务知识的搜集、整理、分析，并在此基础上形成文章、书籍或者课程等知识成果输出。对于律所来讲，知识管理就是将项目经验归纳、总结，形成可记录的载体留存，以提高同类项目的工作效率。在律所事务所中构建一个量化与质化的知识系统，，让律师事务所中的资讯与知识，通过获得、创造、分享、整合、记录、存取、更新、创新等过程，不断地回馈到知识系统内，形成永不间断的律师个人与律师事务所的知识智慧循环，成为管理与应用的智慧资本，在实现客户价值以及提高经济效益等诸方面形成知识优势。美国大法官霍姆斯曾说过："法律的生命不在于逻辑，而在于经验"。做好知识管理，不仅有助于提升律师的工作效率与法律服务质量，还能帮助律所在避免重复工作的同时鉴往知来，整合以往的知识经验与可利用资源，在不断学习中创新，在激烈的竞争环境中提升律所的核心竞争力。

然而，目前国内大多律所的知识管理工作仍处于一种较浅层次的发展阶段，律师群体个人所拥有的隐性知识难以上升为律所整体的知识库，知识管理部门管理多是显性知识。隐性知识实际上就是不能通过言语表达的内在知识，以学习方式或思想觉悟获取的本领，通常可以表现在人的天赋水平、受教育程度、经验积累、思维判断等。隐性知识通常是人经过观察、体验之后获得的非结构化知识，在传播过程中难以实现快速传播，传播的范围很小，由于不同的观念信仰、认知水平、专业技能、经验积累的差异，隐性知识会有不同表现。以知识服务为本的律师，经验知识对律师而言无疑是最重要的财富，律所因为松散的管理体制，导致律师形成一个个知识孤岛，每个律师就是行走的知识载体，律师一方面缺乏分

享经验的动力，另一方面又有借鉴他人经验的刚需，尤其是对于经验不足的年轻律师而言，会经常遇到手足无措的业务，迫切需要提供及时的知识服务，即便老律师，也会经常遇到新问题需要寻求帮助。因此，强大的知识服务对律师处理业务将大有裨益，对提高律所的整体服务质量也有促进作用。[①]

国内律所的知识管理工作，以 L 非诉所为例，设置了专门的知识管理部门，并配备了相应的行政人员。他们负责律所 OA 系统上的文书模板及资料更新，以及律所签订的合同的归档整理，在律师需要某某合同时可以迅速调阅出来供其参考。笔者在实习时，发现律所还会为新入职的低年级律师专门办培训讲座，请资深律师分享办案经验，通过录屏或保存 PPT 的形式保存下来，上传到 OA 系统的专门模块，以期青年律师实现快速成长。这种知识管理工作为律师们提高工作效率带来了便利，但同时也存在着诸多问题。比如律师们在起草相关法律报价文件时，为达到客户的招标文件要求，响应每一项招标要求，会翻来覆去地将同一项内容变换不同格式，最终产出高分标书。在这一繁琐的过程中，律师们付出了时间和精力，得到的仅是格式完美但毫无创新价值的一份投标文件。知识管理工作应当在保存知识的同时，将知识的呈现形式根据需求予以变换，笔者认为可以通过人工智能系统进行设计完善，以节省律师们的无谓辛劳。另外，L 所目前的知识管理工作是将部分隐性知识显性化的过程，律师们个人所具有的隐性知识大部分仍隐藏在个体内部。这种知识隐藏是知识管理工作的一大障碍，律师们出于个人核心竞争力的原因极难开诚布公地将自身知识公开。一些律所在实践中为了短时间建立起知识管理体系，选择强推并采取各类“萝卜”或“大棒”要求律师为律所知识管理输送成果，甚至必要时让个人知识管理为律所知识管理让路：比如强制律师在休息时间参与律所知识管理活动并输出观点，或是要求律师定期提供限定选题的文章。如果律所其他配套措施做得好，这种行为也许还有利弊权衡的空间，如果律所其他方面也不尽如意，那这无疑与竭泽而渔无异，必然影响律所后续的长远发展。

目前学界对于律所知识管理的研究文章较少，笔者阅读知网上目前的文献，较为代表性的是赵仁丽的《龙盈律师事务所知识管理优化研究》、王宪孟的《ZK 律师事务所隐性知识共享管理研究》、于娟的《SQH 律师事务所知识内化管理策

---

① 王宪孟：ZK 律师事务所隐性知识共享管理研究，大连理工大学

略研究》，多是硕士毕业论文，采用调研问卷的研究方法，对某个律所的知识管理工作进行研究和建议。笔者认为目前学界对于律所知识管理较为忽略，没有一些权威性的期刊论文进行研究，有较大的研究空间。

本文的研究进路将采用文献研究法及调研访谈法等研究方法，以系统论为角度，对于律所的知识管理工作进行相关研究，尽量以己之见给在新兴科技发展浪潮下的律所知识管理提供一些浅薄的思考路径。元宇宙语境下的律所知识管理是一种整体的、多层次的、协同性的智能系统，将全所上下律师调动起来进行知识社区建设，使得专业知识可以通过专业的平台进行保存、流动、输出。

二、国内优秀律所知识管理发展历程

（一）软件购入

2004 年，金杜律师事务所购买美国电子文档管理软件，从外所引进知识管理资深人员，成立知识管理部。初期，知识管理部主要是协助业务部门做一些调研，逐步建立图书馆系统；2008 年金杜律师事务所实行了全所统一的模板系统，将所有的信函、传真、备忘录、合同格式等都做了明确规定，包括字体、字号、英文、中文、行间距、标的符号、缩进等，设置了自动化系统。之后，金杜律师事务所着手建立范本库，通过业务部门和合伙人仔细审核，加注各种各样的起草说明，形成长期适用的优秀版本。知识管理部门从文档系统里面，把正常的项目文件里比较有价值的东西挑出来，单独放在一个库里。除此之外，金杜律师事务所在 DM 系统中建立网上图书馆，使得大家可以根据不同的需要进入不同的库寻找相关资料。[②]

金杜律师事务所在事务所技术层面开发知识管理的平台、技术平台，制作管理框架、整体设计，形成企业的共享文化，在全所的范围内，包括资深律师层面、初级律师层面等各个层面做关于知识管理库和知识管理的宣传工作来提高大家对知识方面的重视。

（二）人员配置

为了提升知识管理工作质量，金杜律师事务所建立了以业务部门的合伙人牵头的体系，即知识和质量控制合伙人。他们会在每个部门牵头抓本部门和所有电子文档管理、知识管理，手机范本文件，沟通协调，提出新的调研题目。他会有一个资深律师和两个助理，专门往这个系统输入文件，定期和每个业务部门分门

② 陆青：金杜律师事务所知识管理系统建设，https://www.360docs.net/doc/b31606649.html

别类来谈需求，建立不同的文件夹及档案。

同时针对当事人隐私问题，金杜律师事务所设置软件的系统监控，如果有人大量下载知识库里的东西，系统会自动报警。知识管理部尽量把不同的库按照业务部门的分类设定一些权限，使得做这个业务就只能看到这个业务方面的相关文件。律所知识管理是律所文化建设之魂，其专门岗位是律所专业化和一体化建设不可或缺的抓手。

（三）知识培训

金杜律师事务所知识管理部同时开展了 PSL（PSL，即 professional support lawyers）培训工作，专门开设调研的课题培训项目，在全所逐渐推广这项工作。以英国所为例，在其招聘网站上通常会对 PSL 提出以下职责要求：文档的起草、更新、管理；法律研究与成果梳理；组织培训，与讲师、赞助商建立联系；市场拓展和 newsletter 发送；部分负责疑难事项的咨询。这种知识管理体系依赖专职人员进行，让知识体系的传授和迭代有了具体、可循、易用的载体。PSL 在新人入职培训中介入其中，加快新人融入律所环境、掌握有效工作方法和良好工作习惯的速度。新人培训是律所品牌得以延续不可或缺的工作，不重视新人培训，不仅新成员失去融入感和归宿感，对律所而言，会出现人才断层局面，且标准化作业亦失去根基。新人培训是系统工程、长期工作，是律所文化和专业建设奠基性项目，需结合本所实际，不断积累经验，逐步形成规范化的新人培训体系。

三、知识管理技术发展进路

（一）数据收集

收集是知识管理的基础，即将能接触到的有价值的信息汇总到一个地方，目的在于数据的集中管理。对律所而言，需要对能够触及到的一切价值信息进行采集保存，为后续环节收集“原材料”。生成式人工智能对于数据源的要求极高，如果没有准确完整的数据信息，那么检索到的结果极有可能是具有相当大的偏见的。信息采集的原则包括可靠性原则、完整性原则、实时性原则、准确性原则、易用性原则、计划性原则、预见性原则。

对于律所来说，知识的管理依靠内部律师的知识共享。就个人而言，知识代表着个人的核心竞争力，如何通过外部的激励促使其实现各个维度的知识共享？语言模型的构建很重要，尽管律师抱以谨慎的态度，但如果律师们能够在共享的过程中实现思维火花的碰撞，那么对于参与的各位律师来说都是一种质的飞跃。

在律所给予激励的同时，语言模型尽可能地真实有效对于知识共享也是具有激励作用的。律所必须以流程化办案为基础，规范办案文化管理和档案管理，严格要求每个案件必须制作详细的结案报告，将律师的办案经验和思路在结案报告中进行总结，以方便知识管理部门提取，从而实现隐性知识显性化。

知识管理是一个全员行动、相互协作的共建共享的过程，每个人即是知识的上传者，也是知识的需求者。律师在共享、沟通、学习、碰撞的过程中，对其他律师有了更深入的了解，同时对知识库的归属感也逐渐加强。学习型律师事务所精于知识的创造转换和应用，善于学习，勇于创新，再生能力强，在外部环境变革、内部出现失调的情况下能够快速反应，形成竞争优势。律所必须要让律师转变观念，让律师明白分享是律师个人建立专业品牌的有效途径，让律师认识到律所知识管理对于律所和律师的重要作用。

律所知识管理是律所管理的战略性工作，因此律所管理层必须明确认识，全力支持这项工作，并建立相应的制度予以保障。比如在条件成熟的律所设立专门的知识管理部门，或者由专门的合伙人带领几名律师统筹律所知识管理工作，将律所知识管理工作下沉到每一名合伙人和执业律师，并进行绩效考核。

无论是他人的隐性知识共享，还是其他知识管理成果的共享，最直接的效果就是在事务所层面，减少了重复研究、提高了工作效率。已经研究过的问题，可以拿来用；已经形成的经验，可以直接借鉴；已经收集整理的知识，不用重复收集整理；总而言之，知识管理成果可以帮助事务所减少不必要的内耗，提高工作效率，将时间用在提升工作效果上。

（二）数据传输

经过整理的知识仍然只是知识，还需要进行加工，目的是形成有用的知识体系框架或方法论，以便能够让知识帮助律师解决同类问题。可以说，加工是律所知识管理最重要的一个环节，知识管理专员需要将法律、律所、律师的知识进行系统的思考总结，并加工成为实用的知识体系，然后让这些经过加工的知识嵌入到律师的办案工作中。

“在知识虚拟社区的知识传播扩散过程中，元宇宙发挥人工智能、XR 等现代信息技术的优势作用对知识进行在加工，创新知识存在形式并重构学习空间，从而形成全新的知识流转机理。相较于传统的知识流转，基于元宇宙的知识流转能够充分发挥虚拟技术的优势作用，实现知识存储和传播方式的革新，产生更好

的交互效果。”[③]具体而言，通用知识资源经律所社区管理者加工后在知识虚拟社区各场景中被学习者高效吸收，实现知识融合与创新，产出的新知识经 NFT 确权后实现去中心化存储，并高效融入律所通用知识资源群，完成知识流转并实现知识增值。

社区管理者将知识资源通过元宇宙技术加工为适合知识分享虚拟社区使用的强交互性资源，并设计构建基础场景引导用户进行知识交互；学习者在学习、分析、研究等精细化场景下开展沉浸式知识交互，实现知识的高效吸收，并通过在研究型场景中的自发研究促进知识融合，实现知识创新；虚拟社区创造的显性知识和隐性知识在分享型场景中经 NFT 数据确权后去中心化存储于元宇宙群的各节点，实现知识的高效传播与利用，并融入律所通用知识资源群；律所社区在数据算法支持下根据自身各场景知识差异生成各类知识流转场景，进一步提升不同类型知识的传播效果。元宇宙赋能下，律所知识分享虚拟社区能够实现社区建设者与教学者协同开展虚拟知识资源的创造活动，从而实现知识资源的有机融合，提升知识分享社区的知识服务能力与知识创造能力。[④]

相比传统的知识管理平台，元宇宙内蕴的游戏属性有效拓宽了管理创新的实践领域。通过在数字平台中加入游戏情节的设计，也就意味着律师能够在虚拟世界形成集体行动，以“无限游戏”的理念促使马斯洛的需求层次理论在虚拟时空中呈现出想象力边界的无限拓展可能。而新需求的爆炸式增长则推动知识供给侧的深刻革命，在虚拟治理空间中以多元化的线上游戏链接律师知识分享，培育律师们的创新意识以及激发创新动力。

同时，在数据的传输过程中，需要注意端口处的泄露风险。在信息爆炸的时代，数据泄露极有可能使得律所处于一种不利的劣势位置。律所对于信息的处理能力是知识经济时代生存发展至关重要的要素。元宇宙作为互联网的延伸形态，信息流动呈现出隐蔽性、高效性、脆弱性等特点，数据保护面临窘境。在元宇宙空间中，社区协议会强制收集消费者的生物识别信息和个人隐私数据等，区块链等技术赋能下的算法设计会对使用者的偏好习惯等内容进行分析整理，形成个人信息数据。由于算法的隐蔽性，不法分子极易获取使用者的个人信息，以泄露、

---

③ 谢笑莲：元宇宙赋能下学术虚拟社区知识共享行为及其驱动因素，载《图书馆工作与研究》2023 年第 10 期。

④ 张建华 温丹丹 贺龙飞 杨岚：面向隐性知识服务的组织元宇宙空间构建研究，载《情报杂志》

复制、滥用等方式危及个人信息利益，扰乱元宇宙空间秩序。

（三）数据表达

分享是知识输出的过程。通过对外的知识输出，律所可以快速形成某一专业领域的标签，进而让知识管理产生经济价值。在输出的过程中，既可以将知识编撰成书，也可以以此为基础开发一套 SaaS 系统，还可以形成一套管理方法进行对外培训；既可以输出客户直投产品，也可以输出出版物，还可以输出公众号文章进行新媒体传播。

“元宇宙的典型表征就是以虚拟产品为主要‘媒介’，建构更为细腻生动的仿真场景，实现对现实治理问题的有效‘置换’和‘仿拟’，即使无法确保模拟推测的精准性，但由于构建了不同形式的模态逻辑，能够将治理的想象性逻辑演变为类似语义学上的转喻。”⑤元宇宙的设计可以提供一个虚拟的环境，让知识提供者和知识寻求者有一个连接的桥梁，沟通的媒介。单纯依靠知识提供者干瘪地讲授，难以将其深层次的一些经验和知识传达给外界人士。通过一种设身处地的虚拟环境，隐性知识在很大程度上可以脱离主体本身，通过传输成为信息，输入检索者的大脑，实现知识的传递。尽管生成式人工智能具有自发的虚构性，但通过数据的限定和输入，我们可以检索到所需要的信息，得到无关低端劳动的标准文件。

在元宇宙创造的新型数字知识共享中，律师们可以自主选择分享沟通的时间、地点以及方式。区别于微信、微博、抖音等其他具有社交属性的交互平台和互动模式，元宇宙的真实体验感和交互感使得置身其中的律师主体能够身临其境地体验现实中无法参与的案件项目，拥有新的知识感悟。元宇宙作为连接社会生活与意识形态的有效载体，在第一视角与第三视角之间切换的基础上借鉴创新，借助沉浸感知、脑机融合、人机交互等技术形成动态交融的深度共情式共享架构，建构全新的知识管理意义。

知识管理的终极目的不是隐性知识显性化，而是将显性化的只是通过律师自取、或其他输出例如培训的方式成为律师个人的隐性化知识，律师运用这些隐性化知识去解决问题。因此，知识管理的价值之一就是帮助律师获取自己没有的隐性知识并解决问题，而这样交叉的隐性知识共享就是通过知识管理实现的。良好

⑤ 朱婉菁：元宇宙赋能政府数字治理的三维释读：逻辑理路、总体方略与关键问题，载《河海大学学报（哲学社会科学版）》2023 年第 25 期。

的知识管理需要具备明确的知识管理目标，形成一个稳定的可持续、可积累的知识管理结构，更重要的是在执行层面长期坚定地努力。这几个层面均非易事，需要律所对知识管理长期的投入和坚持。

（四）数据更新

知识管理绝非仅仅是为了积累知识，而在于服务律师工作，故要将知识管理所构建的信息库时用时新以满足执业需要。信息库的高效运用一方面涉及信息的有用度，另一方面还关涉信息的快速查找。在分类整理所收集到的法律法规、案例、专业文章、合同范本等各种资料时，都应该考虑将来被检索的可能性，按照可识别、可定位的格式对文件进行命名。在使用的过程中能够发现信息库目前信息的短缺，并有针对的搜罗、整理相关信息，更新后的信息库便又能够满足律师使用的目的，依次往复，逐步形成良性循环。

培育文化的最基本方式是共同劳动。生产关系是人们在进行生产活动的过程中形成的人与人之间的关系，其主角是“人与人”，建立这种关系的方式是“进行生产活动”，既然是关系，一个人无法产生关系，得两人以上共同劳作才可以形成，或者说逐渐形成了团队劳动。随着时间的推移，人们在协作的过程中必然产生沉淀物，此沉淀物即为知识，进而上升为一种文化。如果将流程、协作和知识联系起来，就基本可以成为知识管理的基本要义。律所知识管理是一项任重道远的持续性工作，知识需要不断更新迭代，才能够形成律所的核心竞争力。

四、法律科技伦理

（一）行业职责

在硬件和制度的设置前提下，所内律师认同并执行是一件难事。金杜在早期推进知识管理建设时就碰见过律师不认同知识管理系统，没有输入知识的主观意愿等问题。在这种情况下，形成统一的知识管理理念和文化有助于推动律师们参与到知识管理的实际操作过程当中。

律师执业不正当竞争行为是指律师和律师事务所为了推广业务，违反自愿、平等、诚信原则和律师执业行为规范，违反法律服务市场及律师行业公认的行为准则，采用不正当手段与同行进行业务竞争。律师在法律服务市场中与同行公开、平等、公正地竞争，以形成良好的竞争秩序，建立规范的法律服务市场。《律师法》第26条规定，律师事务所和律师不得以诋毁其他律师事务所、律师或者支付介绍费等不正当手段承揽业务。“律师与律师作为同行要相互配合、相互尊重、

同业互敬、公平竞争。律师在处理与同行之间的关系时，既要维护自身的利益，又要尊重作为同行的其他律师的利益，进而维护律师行业的整体利益。”[⑥]

由于律师事务所工作强度大，律所的人员流动性也较强，为了保持自身竞争力，律师们少有将自己的办案经验全盘托出。对于知识分享持消极态度的行为虽无可厚非，但实质上类似一种执业不正当竞争行为。这种不正当竞争行为会损害律师形象、声誉，破坏律师行业的公平竞争秩序，扰乱法律服务市场，具有极大的危害性。

在运用法律科技进行知识分享的过程中，高年级律师向低年级律师传授办案经验，比如在面对棘手案件时要尽量协商，而不能为了求得观点一致而无原则地放弃自己的观点。无论是面对面交流，还是在虚拟环境下分享知识，本质上都是一种对于职业的负责。

（二）保密规则

中国律所内部的信息安全问题十分严重，据汤森路透报道，很多国内律所的网安意识十分缺乏，律所 OA（办公自动化系统）登录地址直接暴露在公网上；手机 APP 调用第三方的公共服务致使敏感数据在公网多次流转等。而且由于律所掌握着大量客户的高敏感、高价值的信息，但不具备足够的网络安全防护级别，律所常遭到外部的恶意攻击，遭受巨大的财务损失。

律师对第三人的保密义务，尤其是针对律师在宿舍中获知和委托人相对一方的资讯，律师泄密导致第三人权利受到损害，应当承担相应的责任。《律师协会会员违规定位处分规则（试行）》中规定了“严重损害律师职业形象的行为”，基于公开谴责的纪律处分，建议司法机关给予相应的行政处罚。在纪律责任之外，律师不能豁免与泄露隐私的民事责任，如果隐私受到侵犯的公民以民事侵权为由来起诉律师，律师可能会承担相应的民事责任，造成既承担职业伦理上的责任，又承担民事责任的后果。律所在运用法律科技知识管理工具时，应当专门明确律师泄密的责任承担后果，让律师们在培训之时将其牢牢记在心里。国内 L 律所在知识管理方面颇为重视知识保密，在成员入职时要求签署保密协议，在日常工作时也会要求律师保证工作内容保密。

那么在元宇宙语境下，从律师在自己端口上传案件资料，到知识管理部门人员将相关文件分门别类整理归档，筛选出优秀范本进而系统化，在这一过程中，

---

⑥ 王进喜 陈宜：法律职业伦理，中国政法大学出版社 2022 年 7 月第 1 版。

案件资料处于一种黑箱的状态，没有人能够保证案件信息不会外泄，从而被利益冲突相对方利用。从维护当事人利益的角度出发，保证知识管理系统的安全性是对当事人负责的表现。金杜律师事务所所采用的知识管理工具在遇到大批量不正常下载文件时会自动触发报警装置，保密规则的具体实施可以依赖这一路径，由专人负责处理并上报。一方面，应当对个人信息的范畴进行界定，以主体性和价值型确立个人信息的保护范围，对具有个体识别特征、个人私密特性的客户信息进行严格保护；另一方面，应当建立完善的数据流通规则和数据安全救济机制，完善全流程多环节的信息保护体系。⑦

（三）委托人—律师关系

委托人与律师事务所签订委托协议后，律师事务所指派具体的律师作为该委托协议的执行人（或案件承办人），该律师（一个委托人可以委托一到两名律师）就成为当事人聘请的代理人或者辩护人，委托人与律师双方建立的事给予合同法和《律师法》规定的平等的民事法律（服务）关系。“委托人——律师关系是一种利益实现和利益维护的关系。”不论法律工具如何变化，律师应当维护委托人合法权益的根本是不变的。

委托人和律师之间是基于意思自治建立的关系，自主信任，相互合作。委托人委托律师主要目的是维护自己合法权益，或实现自己合法合理的利益。律师利用其专业知识为当事人提供帮助和服务，但律师的任务并不是不择手段地维护委托人的利益。律师应当依法维护委托人的合法权益，维护法律的正确实施，实现公平与正义，对当事人不合法、不合理的要求，受托律师有权加以拒绝。元宇宙语境下的法律科技产品，应当坚持这一原则，在知识模型设计与改进过程中，将律师的职业责任放在首位。

委托人与律师关系常出现错误的定位，比如委托人利用律师的社会关系获得非法利益，认为律师从事法律工作，聘请社会能量很强的律师，可以利用熟人关系、走门路找关系，甚至规避法律、谋取非法利益。律所在知识管理与分享的过程中，应当重视这种法律职业伦理文化的氛围熏陶，让律师们在培训的过程中明确自身行为的尺度和界限。有时，一些律师在忠诚于当事人、维护当事人合法权益的名义下，成为当事人雇佣的枪手，虽然一时会获得某些收益，但终将毁坏律师职业的形象和尊严。律师在处理与委托人之间的关系时，要切实遵守律师职业

---

⑦ 高天书：识别与迭代：利益作为元宇宙金融信息保护的核心，载《征信》2023 年第 41 期。

道德，依法执业，正当执业。

律所管理从收费管理型转变为平台赋能型，解决好成本与收益平衡的问题是律所管理转型成功的关键。律所需要建立一套科学的评价机制，对律师进行有效的激励和约束。没有激励机制，律师缺乏动力，而没有约束机制，则会出现搭便车和公地悲剧等情形。律所评价律师不能以创收作为单一指标，而应该建立多维的评价指标，律所可以在借鉴现代公司管理绩效管理所形成的平衡记分卡制度的基础进行改良，形成律师的评价考核机制。传统松散的提成制管理模式和严密科层结构的公司制管理模式都面临着严峻的挑战，律所应该以律师为管理中心，以为律师赋能主要目标，以数字化技术为工具，以平台化发展为方向，打造韧性十足、竞争力强、可持续发展的律所。

律师的价值在于专业知识、经验和能力的累计，仅依靠办案数量和执业年限来实现“质的飞跃”总是太慢，而知识管理可以帮助律师快速提升知识储备，进而实现弯道超车。

五、结论

一位一年级律师，从踏入一间陌生的律所起便开启了人生的法律生涯。从懵懂的年轻律师如何成长为能够独当一面的成熟律师，学校所学到的理论知识显然无法应对现实接踵而来的挑战，他必须要去主动向师傅请教，从如何与当事人打交道以维持律所稳定的案源到如何与办案机关沟通协调以最大程度地争取当事人合法权益，类似这些隐性的知识老律师们都有自己的一套程序办法，年轻律师们如果能够通过元宇宙的接口实现知识的迁徙传递，无疑对于其快速成长是有百利而无一害的。而且知识是能够在交流过程中实现新的增长的，青年律师的最新知识结合老律师的老道经验，是律所在知识经济时代的致胜法宝。律所知识管理实践中，硬件、制度和文化三者同步推进，可以规避科技时代某方面发展滞后对其他方面带来的不利因素。知识管理是与律师事务所文化联系最紧密的一部分，是律所保持自身凝聚力和竞争力的核心所在。

参考文献：

[1] 王进喜 陈宜：法律职业伦理，中国政法大学出版社 2022 年 7 月第 1 版。

[2] 谢笑莲：元宇宙赋能下学术虚拟社区知识共享行为及其驱动因素，载《图书馆工作与研究》2023 年第 10 期。

[3] 朱婉菁：元宇宙赋能政府数字治理的三维释读：逻辑理路、总体方略与关键问题，载《河海大学学报（哲学社会科学版）》2023 年第 25 期。

[4] 张建华 温丹丹 贺龙飞 杨岚：面向隐性知识服务的组织元宇宙空间构建研究，载《情报杂志》
[5] 王宪孟：ZK 律师事务所隐性知识共享管理研究，大连理工大学
[6] 陆青：金杜律师事务所知识管理系统建设，https://www.360docs.net/doc/b31606649.html
[7] 高天书：识别与迭代：利益作为元宇宙金融信息保护的核心，载《征信》2023 年第 41 期。